

Desarrollo de Competencias

Base de la capacidad competitiva de una Organización.

Definidas por Levy Leboyer como persona en una labor, que la hacen especialmente eficaz, las competencias explican mejor porqué algunas organizaciones son más efectivas que otras.

Niveles de Competencia

Estas pueden ubicarse en varios niveles:

- **Organizacionales:** desarrolladas y observadas en todos los colaboradores.
- **Técnicas:** propias de un área ó proceso.
- **Específicas:** necesarias para el óptimo desempeño en un cargo.

Todas ellas conforman la base que sustenta la competitividad de una empresa y es esta la que define su mayor o menor éxito en el mercado.

Clases

Por su naturaleza, se agrupan en dos grandes grupos: Racionales y Emocionales.

Racionales:

Propias de procesos relacionados con el Saber y el Saber Hacer:

- **Conocimientos:** posesión de información útil a un propósito, derivado de la educación en:
 - la casa: por sus Pdres, Abuelos, Tíos y hasta vecinos cercanos.
 - la escuela (ó Colegio): en primaria y secundaria.
 - Universidad: vinculado a la carrera elegida, lo cual genera competencias específicas para un cargo y facilita el desarrollo de organizacionales.
 - la vida misma (experiencias propias y de terceros).
- **Habilidades:** capacidades desarrolladas.
Ejemplo: manejo de un computador ó navegar en internet.
- **Destrezas:** capacidades heredadas que es preciso perfeccionar en muchos casos.
Ejemplo: Padres dedicados a los negocios transmiten a sus hijos esas destrezas. Es usual, por ello, que alguno

comportamientos que exhibe una o alguno de sus hijos sigan por el mismo camino.

Emocionales:

Vinculadas al Saber Ser, mejor persona, mejor líder, mejor ciudadano, padre/madre.

- **Intereses:** mayor o menor inclinación por:

- **Trabajo:** quienes trabajan por que realmente lo necesitan, muestran un comportamiento, desempeño y productividad mayor a quienes lo hacen “por hacer algo” “porque no lo aguantan en la casa” ó “porque es bueno hacer algo”.

En procesos de selección, la experiencia ha demostrado que una alta proporción de personas que viven con sus padres, tienen pocas obligaciones económicas ó baja auto-motivación, tienen menor rendimiento y estabilidad en los trabajos que obtienen.

- **Empresa:** Se observa en el grado de afinidad con los objetivos, políticas y tipo de negocio. Cuando un colaborador “ama su empresa” no sorprende observar resultados más que satisfactorios.

También, no sorprende saber que hay empleados que no quieren la empresa que les da trabajo.

Algunos llegan a ser enemigos de la misma. Si no la quieren, ¿qué hacen ahí? Y responden, que se mantienen hasta que obtengan un “empleo mejor”.

Mientras, muestran bajo desempeño y ocasionan en muchos casos pérdidas por mal uso de los recursos que le son asignados para su labor.

- **Cargo:** Empleados ubicados en el puesto de trabajo indicado, disfrutan

Desarrollo de Competencias

Base de la capacidad competitiva de una Organización.

su labor y logran mejores resultados. Pero algo tan obvio ¿porque no es detectado por las empresas?.

Hace falta aplicar semestralmente encuestas de Clima Organizacional, las cuales detectan los factores que generan satisfacción e insatisfacción al equipo humano.

Por ello, quienes no se identifican con el cargo sólo piensan en el momento de poder ser trasladados al área de su preferencia o conseguir un cargo en otra empresa.

La experiencia ha mostrado casos como el de un estudiante de publicidad en el área de cobros de un hospital. Aunque tenía buen desempeño, producto de los cinco años de experiencia, laboraba a diario contando los días para obtener su título y salir a prisa a montar su empresa de publicidad. Y su Jefe inmediato, ni los directivos de personal del hospital lo sabían!

- **Actitudes**

- De cambio: El cambio es una competencia clave actualmente. Sobre todo en mercados altamente competitivos.

La actitud de cambio define la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado o su sector.

Personas con baja capacidad de cambio generan resistencia interna y se convierten en un competidor interno que es preciso disuadir o cambiar. La capacidad de cambio a nivel de directivos y colaboradores puede en un momento definir la supervivencia o no de una Empresa en un momento crucial como este.

- De Aprendizaje: Ese deseo sincero de aprender permite que muchos colaboradores aprovechar mejor todo esfuerzo formativo de una empresa,

convirtiendo ese costo en una inversión y no en un gasto.

Que se haga presente esta actitud depende de varios factores. Entre ellos, nunca hacer de la acción de formación (capacitación, entrenamiento o educación) una actividad obligatoria.

Debe persuadirse a los participantes sobre la base de los beneficios que para ellos, su área y la organización, aporta ese esfuerzo e inversión de la compañía o entidad.

Se recomienda hacer reconocimiento a quienes muestran mejor aprovechamiento de estas iniciativas. No sólo refuerza una conducta esperada y positiva, sino que alienta a otros a dar su mejor esfuerzo y obtener la propia. Se sabe que el reconocimiento es un arma de gran eficacia para generar e impulsar procesos de cambio.

- De Servicio: Se asume como la disposición sincera y espontánea de hacer algo por otro, para mejorar su satisfacción. Esta actitud requiere estimularse, desarrollarse y afianzarse en todo el personal de una organización. Si en todos. Recuerde que hay dos tipos de servicio: uno al cliente externo relacionado usualmente con el cliente comprador y dos, hacia el cliente interno, representado en cada compañero de trabajo y sus jefes o líderes de área. No puede existir un excelente servicio al cliente externo sin contar con un buen servicio entre quienes componen un proceso y de estos hacia quienes manejan los procesos relacionados. Normalmente las organizaciones se enfocan en mejorar las competencias de servicio al cliente comprador y olvidan la base de operación del mismo, localizada al interior de sus procesos. Aquellos

Desarrollo de Competencias

Base de la capacidad competitiva de una Organización.

que no tienen contacto con el comprador pero soportan a quienes están en la línea de fuego, atendiéndolo y resolviendo sus solicitudes, quejas y reclamaciones.

claves del Área de Talento Humano en Empresas competentes y, a través de ello, competitivas actualmente. Hacia allá se focalizan hoy los esfuerzos de Formación de las empresas.

El proceso

Los pasos que permiten desarrollar las competencias, son quince, así:

1. Definición del sistema direccional:

- Misión
- Visión
- Valores
- Principios
- Objetivos
 - Estratégicos: de largo plazo
 - Operacionales: de corto plazo

2. Determinación de las Competencias requeridas a nivel:

- Organizacional: usualmente es una.
- funcionales: las requeridas por área/proceso
- específicas: las necesarias para el buen desempeño de cada cargo.

3. Inventario de competencias

4. Establecimiento de la Brecha Técnica existente

5. Diseño del Esfuerzo Formativo

6. Diseño de Indicadores de Eficacia y Eficiencia de este proceso

7. Presupuesto de Inversión

8. Cronograma de acciones

9. Responsables del Programa en cada área.

10. Compromiso de la alta dirección y los jefes de área o líderes de proceso

11. Ejecución.

12. Acompañamiento

13. Evaluación

14. Ajustes y acciones de mejora

15. Aprendizaje del proceso para retroalimentar el siguiente.

El estímulo, afianzamiento y desarrollo de las mismas, es uno de los retos y aportes

Jaime Sarmiento F.

www.axon-anexus.com/portafolio

jainesarmientofonseca@gmail.com

Bogotá, Colombia

Abril de 2009

Jaime Sarmiento F. es economista colombiano, con postgrados en Admón. de Negocios Internacionales (Univ. E.A.N./Bogotá) y Gerencia de Mercadeo (Univ. Jorge Tadeo Lozano/Bogotá). Cuenta con Certificado Internacional como Practitioner en PNL y Habilidades Avanzadas, avalado por John Grinder, co-autor mundial de la PNL, de quien fue discípulo.



Se desempeña como Docente Líder del Programa Alta Gerencia Áxon/Bogotá desde el año 2000. Ha sido Director Académico de varios Diplomados de Alta Gerencia y Docente Universitario a nivel de Postgrados. Más de 100 eventos formativos, con participación de Directivos y Colaboradores de 500 empresas, en 10 ciudades de Colombia y Venezuela, han contado con su presencia como Facilitador Invitado.

Una amplia trayectoria empresarial, de 18 años, en la cual ha ocupado cargos de dirección en empresas nacionales y multinacionales, le aporta experiencia directa en los temas que imparte.

Es el creador de programas de alto impacto como: Alta Gerencia Corporativa Áxon, I.M.U.P. (Actualización Gerencial), Entrenamiento Ejecutivo, Liderazgo & Coaching, Creación & Dirección de Negocios, Dirección Comercial Alfa, entre otros.

Autor de 15 Manuales, entre ellos: Dirección de Equipos Humanos, Cómo disfrutar su trabajo mejorando su desempeño, Crecimiento Personal: la técnica de los 5 Autos, R.I.A. (Relaciones Interpersonales Asertivas) y El Taller de la Prosperidad.